

агентства Украины по вопросам обеспечения эффективного использования энергетических ресурсов / Доклад на заседании «круглого стола» Международной конференции «Механизмы активации энергосбережения», АР Крым, Большая Ялта, 29 мая - 2 июня 2006 г.) // <http://www.cenef.kiev.ua/conference/programme.htm>.

7. Кондратенко Ю., Новосельцев А. Создание муниципальной системы экономического стимулирования энергосбережения в бюджетной сфере и на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства ресурсов / Доклад на заседании «круглого стола» Международной конференции «Механизмы активации энергосбережения», АР Крым, Большая Ялта, 29 мая - 2 июня 2006 г.) // <http://www.cenef.kiev.ua/conference/programme.htm>.

Получено 14.08.2006

УДК 658.012

Т.И.ЛЕПЕЙКО, д-р экон. наук

Харьковский национальный экономический университет

И.Б.ХВАСТОВСКАЯ

Украинская инженерно-педагогическая академия, г.Харьков

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматриваются концептуальные модели стратегического управления предприятием. Анализируются существующие подходы к определению сущности понятия «стратегия» и приводится их классификация. Предлагается модель процесса стратегического управления с использованием методики «слабых сигналов».

Переход Украины к рыночным условиям, а также возрастающая роль мировой конкуренции обуславливают необходимость предприятий самим определять и прогнозировать реакции внешнего окружения, рынков, конкурентов, самостоятельно планировать ассортимент выпускаемой продукции, ее цену, а также адаптировать свою организационную структуру к динамичной среде. Главным инструментом, с помощью которого предприятие может достигать успеха, является правильно выбранная стратегия.

Среди отечественных и зарубежных ученых-экономистов, которые внесли существенный вклад в разработку научных принципов стратегического управления, следует выделить исследования таких авторов, как И.Ансофф, Г.Минцберг, О.Виханский, А.Чендлер, А.Томпсон, И.Герчикова, М.Портер, В.Маркова, З.Шершнева, М.Мескон, Ф.Котлер [1-11] и др.

Анализ ряда литературных источников свидетельствует, что среди специалистов в области стратегического планирования существуют разные, а иногда и противоположные по содержанию подходы к определению понятия «стратегия». Более того, в последнее время некоторые исследователи вообще подвергают сомнению необходимость на-

личия на предприятиях стратегии ввиду ее негибкости, инертности, несостоятельности противостоять темпам изменений в обществе и бизнес-среде. На наш взгляд, в основе такой позиции лежит неправильное понимание содержания данного понятия, что, в свою очередь, может привести организацию к нежелательным последствиям.

Поэтому целью статьи является обзор и классификация существующих в литературе подходов к определению термина «стратегия», что даст возможность уточнить его сущность и обосновать модель стратегического управления предприятием.

Проанализировав исследования отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического управления [1-23], авторы пришли к выводу, что в науке еще не сформировалось общепринятого и согласованного понятия «стратегия». Классификация толкований наиболее известных авторов представлена в таблице.

Классификация основных подходов к определению сущности понятия «стратегия»

№	Авторы	Ключевой смысл определения
1	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [10], А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд [5], Р.А.Фатхутдинов [14], А.Г.Поршнева [15]	Стратегия – это детальный, всесторонний план достижения долгосрочных целей компании.
2	Дж.О’Шонесси [18], В.Д.Маркова [8]	Стратегия – это план распределения ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях.
3	А.Чендлер [4], В.Ф.Обремчук [19]	Стратегия – это перспективные ориентиры деятельности.
4	Г.Минцберг [2], З.Е.Шершнева [9], И.Н.Герчикова [6], В.Л.Лунев [13]	Стратегия – это комплекс действий, которые фирма осуществляет для достижения своей цели.
5	О.С.Виханский [3], В.Д.Немцов, Л.Е.Довгань [20], П.Дойль [21]	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации.
6	Л.Г.Зайцев [22], Г.И.Кондрацкая [23]	Стратегия – это комбинация запланированных действий и быстрых решений (поправок) в различных ситуациях.
7	М.Портер [7], Г.В.Осовська [12]	Стратегия – это способ занять определенное выгодное положение в отрасли.
8	И.Ансофф [1], А.П.Мищенко [16], А.Т.Зуб [17]	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми руководствуется организация.

Приведенный в таблице подход к классификации является условным, в его основе лежат ключевые слова определения, но не раскрывается его полный смысл. Это лишь служит подтверждением того, что в разное время различные ученые по-разному толковали сущность этого понятия.

Из этой таблицы видно, что в отличие от группы авторов (М.Мескон [10], А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд [5]; Р.А.Фатхутдинов [14], А.Г.Поршнева [15]), определяющих стратегию как детальный, заранее разработанный план, авторы (И.Ансофф [1], А.П.Мищенко [16], А.Т.Зуб [17]) видят стратегию как набор правил, инструмент достижения целей. А это представляет существенное различие. Можно согласиться с Г.Минцбергом и сказать, что в широком смысле стратегия может быть определена как совокупность 5-П (план, прием, паттерн, позиция и перспектива). С этой точки зрения определение М.Портера [7], в котором стратегия рассматривается как способ достижения конечной, заранее установленной цели, будет выглядеть более узким, характерным для времени Гарвардской школы, когда внешняя среда была относительно стабильной.

Понятие «стратегия» этимологически восходит к греческому слову *strategia* (от *stratos* – войско и *ago* – веду), которым обозначали важнейшую часть военного искусства. Этот термин применялся в военном и политическом смыслах как хитрость, закономерность, позволяющая переиграть противника. Иными словами, речь шла о принципах ведения борьбы, в отличие от детального плана действий. Постепенно предпосылки, лежащие в основе того или иного принципа, изменялись, и стратегия устаревала. Задача полководца заключалась в том, чтобы вовремя заметить это изменение и пересмотреть закономерности, складывающиеся в новых условиях.

С нашей точки зрения, подобно военным, *стратегия организации* – это совокупность принципов, руководствуясь которыми организация движется от настоящего состояния к идеальному, определенному миссией и видением.

Дискуссию по поводу формы процесса стратегического управления можно свести к его организации в виде двух моделей: плановая (предписывающая) и противоположная ей эмерджентная (спонтанная) стратегия.

Плановая стратегия рассматривает стратегический менеджмент как логический процесс определения долгосрочных целей, а затем на их основе составление стратегических планов, выполнение которых приведет к достижению целей. Эта концептуальная модель была предложена Ф.Котлером [11]. Схематически процесс стратегического управления с использованием плановой стратегии может быть изображен следующим образом (рис. 1).

Эта модель построена по принципу «сверху - вниз» – от формулирования миссии и целей к контролю над их достижением. Отсюда можно заключить, что реализация намеченных планов непременно

приведет к выполнению миссии, и следовательно, – к успеху компании. Но это далеко не так. Кроме того, опыт показывает, что часто существует большая дистанция между тем, что запланировано и тем, что достигнуто. Еще одной причиной несостоятельности данного подхода является тот факт, что руководство компании или же некоторый отдел специалистов стратегического планирования не способны разработать детальные стратегические планы, которые сотрудникам предприятия предстояло бы только выполнить для реализации намеченных целей.

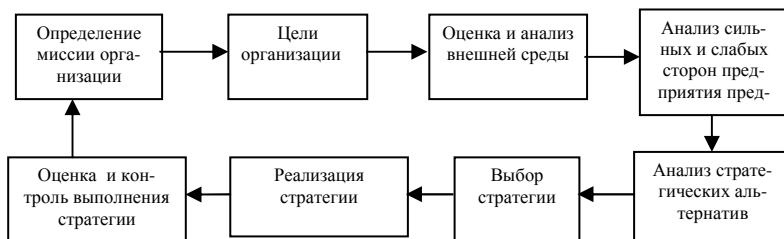


Рис.1 – Модель плановой стратегии

В основе эмерджентной (спонтанной) стратегии лежит установка, что для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости – реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих, непрерывное коллективное обучение организации – одной интуиции недостаточно, организация должна постоянно обучаться и повышать свою конкурентоспособность. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг; лучше создать общий план и корректировать его при необходимости [2, с.41]. В результате такого подхода компании быстро реагируют на изменения, становятся чрезвычайно подвижными, а также немаловажным фактором успеха является способность персонала мыслить стратегически, творчески. Эмерджентный подход может быть представлен в виде сочетания активной и адаптивной стратегий Г.Минцберга (рис.2).

Анализируя рассмотренные подходы, можно отметить некоторые достоинства и недостатки каждого из них. К достоинствам планового подхода можно отнести четкость целей, что обеспечивает четкое направление движения компании и распределение ограниченных ресурсов.

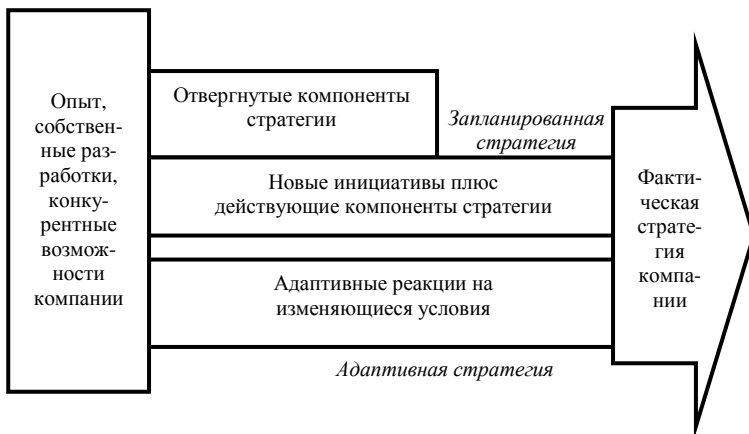


Рис.2 – Стратегия компании одновременно активна и адаптивна (эмерджентный подход) [2]

Основной недостаток этого подхода состоит в том, что такое строгое планирование в динамичной среде часто оказывается неэффективным и может привести к упущению рыночных возможностей. К достоинствам эмерджентного подхода следует отнести подвижность, креативность, гибкость стратегий, способность быстро отреагировать на возникающие угрозы либо воспользоваться появившимися возможностями. Главный недостаток такой модели – неопределенность стратегического пути развития, неспособность контролировать выполнение задуманного вследствие нечеткости планов.

Чтобы аккумулировать достоинства рассмотренных подходов и снизить влияние их недостатков, предлагается модель процесса стратегического управления, интегрирующая их, которая строится на основе методики «слабых сигналов» И.Ансоффа [1].

Появление информации и рост осведомленности о возможных явлениях происходит постепенно. И.Ансофф выделяет пять уровней осведомленности: чувство новых возможностей, источник новых возможностей, конкретная возможность, конкретные ответные меры (реакция) и конкретные результаты.

Заблаговременное обнаружение стратегической задачи увеличивает время возможной реакции на нее. Назовем случай, когда на пятом уровне осведомленности осталось достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер, сильным сигналом, а случай, когда времени осталось мало, слабым сигналом. Использование методики «слабых сигналов» И.Ансоффа в процессе стратегического управления

позволяет, с одной стороны, подготовить организацию к внезапным изменениям во внешней и внутренней среде (чего не дает плановая модель), а с другой – постепенно подготавливает фирму к действиям в условиях грозящей опасности на любом уровне осведомленности, в отличие от эмерджентной модели, которая делает ставку на творческое решение в уже возникших непредвиденных ситуациях.

На рис.3 приведена предлагаемая модель стратегического управления с использованием методики «слабых сигналов», позволяющая объединить преимущества плановой и эмерджентной стратегии, избежав при этом отсутствия четко поставленных планов и предоставляя в третьем блоке реализации стратегии возможность контролировать ресурсы и общее выполнение стратегии. В то же время использование методики «слабых сигналов» приводит к необходимости постоянного мониторинга внешней и внутренней среды системы с целью раннего выявления возможностей прогрессивного развития и угроз жизнедеятельности, а также разработки стратегий для всех уровней осведомленности.

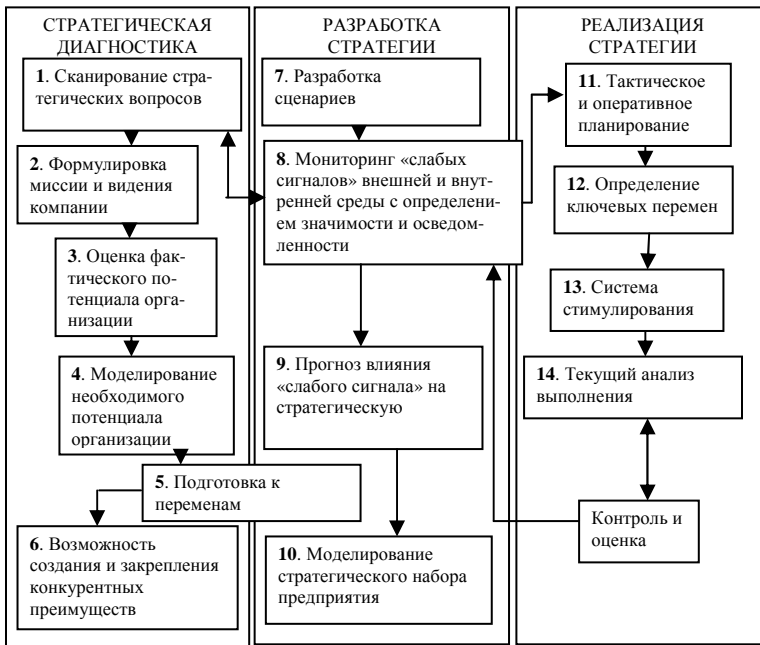


Рис.3 – Предлагаемая модель стратегического управления с использованием методики «слабых сигналов»

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- стратегическое управление является важнейшей функцией управления предприятием;
- среди наиболее распространенных точек зрения по вопросу определения термина «стратегия» авторы статьи видят его наиболее приближенным к определению И.Ансоффа. Стратегия предприятия – это совокупность принципов, руководствуясь которыми организация движется от настоящего состояния к идеальному, определенному миссией и видением.

Модель стратегического управления в условиях рыночной экономики и высокой конкуренции требует совершенствования в соответствие с современными принципами адаптивности, гибкости и контролируемости.

Представленная модель стратегического управления с использованием методики «слабых сигналов» отвечает этим требованиям и позволяет вовремя идентифицировать важные для организации изменения во внешней и внутренней среде и превратить их в конкурентные преимущества.

Направлением дальнейших исследований в рамках разрабатываемой проблемы является обоснование организационно-экономического обеспечения выделенных в модели блоков.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Чендлер А. Стратегия и структура. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.
7. Портер М. Стратегия конкуренции. – К.: Основы, 1997. – 390 с.
8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 1999. – 288 с.
9. Шершнева З.Е., Оборская С.В. Стратегическое управление. – К.: КНЭУ, 1999. – 384 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
12. Осовская Г.В., Осовский О.А. Менеджмент организаций. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
13. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
15. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией. –

М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.

16. Мищенко А.П. Стратегическое управление. – К.: Центр учебной литературы, 2004. – 336 с.

17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

18. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., 1999. – 320 с.

19. Обремчук В.Ф. Стратегия предприятия. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегический менеджмент. – К.: ОАО „УВПК ЕКСПОБ”, 2001. – 560 с.

21. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

22. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.

23. Кондрацкая Г.И. Стратегический менеджмент. – К.: Знание, 2006. – 366 с.

Получено 21.08.2006

УДК 658.14.17

Я.Г. ЗАДОРЖНА

Харківський національний економічний університет

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА І СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Аналізуються та уточнюються визначення понять “фінансові ресурси”, “фінансовий потік” та “грошовий потік”.

Здійснення практично всіх видів фінансових операцій підприємства генерує певний рух коштів у формі витрат і надходжень. Найважливішою ознакою фінансової стабільності підприємства, передумовою забезпечення його економічного розвитку в ринкових умовах є безперервний та узгоджений з іншими видами потоків фінансовий потік. Нажаль, у фінансово-економічній літературі й досі не існує єдиної точки зору щодо економічної сутності та змісту цього поняття. Відмінності в трактуваннях поняття “фінансовий потік” пов’язані ще й з різноманітністю сфер його застосування (фінанси, логістика).

З метою систематизації існуючих визначень та уточнення сутності поняття “фінансовий потік” доцільним є розгляд таких пов’язаних з ним категорій, як “фінансові ресурси”, “гроші”, “потік” та “грошовий потік”.

Розглянемо категорію “фінансові ресурси”.

В.О.Сичов вважає, що “фінансові ресурси” – це грошові нагромадження і грошові фонди, що створюються підприємствами, об’єднаннями в процесі розподілу і перерозподілу суспільного продукту і національного доходу” [9]. В цьому разі необхідне деяке уточнення, оскільки не всі грошові фонди, які формуються на підприємстві, є